

## Reference

1. Instytutsiyni zasady innovatsiynoyi ekonomiky: mizhnarodnyy dosvid ta vitchyznyana praktyka: monohrafiya / A. S. Ablov, O. S. Dovhyy, L. P. Hal'perina ta in.; Za zah. red. V. Ye. Novyts'koho. — K.: Knyzhkove vydvo NAU, 2005. — 200 s.
2. Kolot A. Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist', sotsial'na zvitnist' ta audyt yak suchasni instytuty i tekhnolohiyi sotsial'noho rozvytku // Ukrayina: aspekty pratsi. — 2010. — #3. — S. 3—9.
3. Petrashko L. P. Korporatyvna vidpovidal'nist': kros-kul'turni modeli ta biznes-praktyky: monohrafiya. — K.: KNEU, 2013. — 342 s.
4. Tsentrl rozvytku KSV. [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu :

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

(CSR) Reputation Ranking. — Reputation Institute, December 2014. — 1. /: — [Electronic Resource]. — Available from: [http://communicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1418760053\\_2014\\_CSR\\_RepTrak\\_100-Topline\\_Report.pdf](http://communicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1418760053_2014_CSR_RepTrak_100-Topline_Report.pdf)

6. 2015 Global 100 results. The results for the 2015 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index. By CK Staff, January 21, 2015. — [Electronic Resource]. — Available from: <http://www.corporateknights.com/reports/2015-global-100/2015-global-100-results-14218559/>

УДК 005.004.9

**Дідух Т.М.**

аспірантка кафедри міжнародної торгівлі  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКУ ПЕРЕДАЧІ ІТ ФУНКЦІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА АУТСОРСИНГ**

**Didukh T.**

PhD student Department of International Trade  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

## **RISK EVALUATION OF TRANSMISSION INTERNATIONAL COMPANIES ITS IT-FUNCTIONS FOR OUTSOURCE**

АНОТАЦІЯ: На сучасному етапі розвитку підходів до управління ресурсами ІТ-аутсорсинг являється одним з найефективніших способів оптимізації діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати витра-

ти та сконцентрувати увагу керівників на основній діяльності. Проте для чіткої побудови стратегічного управління, як засобу успішного функціонування компанії на міжнародному ринку необхідно проводити аналіз та оцінювання ризиків при передачі ІТ функцій стороннім організаціям. У статті досліджено причини виникнення потреби передачі ІТ функцій на аутсорсинг, проведено аналіз і визначено ризики замовника при використанні ІТ-аутсорсингових послуг. Даний аналіз допоможе уникнути ускладнень і прорахує та забезпечить економічну ефективність діяльності підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** глобальний аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг, мінімізація витрат, оцінка ризиків, стратегічний підхід до управління, аналіз ефективності передачі функцій підприємства на аутсорсинг.

**ANNOTATION:** At the present stage of resource management development, IT-outsourcing is the one of the most effective ways to optimize the enterprise, to minimize expenses and focus on its core business activity. However, while building a clear strategic management as a means to success business operations of the company in the international market it is necessary to analyze the risk assessment and the transmission of IT functions to third parties. The article examines the causes of transmission needs to outsource IT functions, analysis and customer risks by using IT outsourcing services. This analysis will help prevent complications and calculate and ensure the economic efficiency of the enterprise.

**KEY WORDS:** global outsourcing, IT-outsourcing, cost minimization, risk assessment, strategic management, analysis of the effectiveness of transmission functions on outsource.

**Постановка проблеми:** Мета глобального ІТ-аутсорсингу — скорочення витрат на підтримку інформаційних технологій і вивільнення власних ресурсів компанії. Дослідження Gartner Group свідчать про 30 % зниження непрямих витрат при аутсорсингу. За іншими даними, помітний економічний ефект відзначають не більше 75 % компаній, що вказує на необхідність регулярного аналізу співвідношення ціна / якість ІТ-послуг і періодичного перегляду умов взаємодії компанії із зовнішніми постачальниками.

Керівники компаній намагаються витримувати оптимальний баланс між роботами, які виконуються власними ІТ-підрозділами, і роботами, відданими на аутсорсинг. Часом ІТ-служба підприємства виділяється в дочірню компанію, що пов'язане з додатковими витратами на утримання адміністративного персоналу. Маючи спочатку одного клієнта (зазвичай материнську організацію), вона прагне нарощувати свою присутність на ринку, щоб підвищити рентабельність. Для успішного розвитку новоствореної ринкової одиниці необхідна наявність зрілого локального ринку ІТ-послуг. Проте не завжди компанія отримує успішні ре-

зультати впровадження ІТ-аутсорсингу. Досі багато міжнародних компаній побоюються аутсорсингу і бояться слідувати своїм колегам — віддавати практично всі непрофільні процеси «на сторону», у зв'язку з невдалим досвідом конкурентних організацій. Тому раціональним рішенням буде проведення аналізу та визначення ризиків і користі передачі ІТ-функцій на аутсорсинг. Особливу увагу слід приділяти саме оцінюванню ризиків, з якими стикається підприємець у процесі передачі функцій, і на основі отриманої оцінки приймати рішення про оптимальний варіант дій для підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Питання ІТ-аутсорсингу та обґрунтування доцільності його використання як інструменту оптимізації діяльності підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, А.Б. Каменський, О.Л. Устенко, М. Акек, С.С. Осадець, Ж.Л. Бравар, С. Клементс, Р. Морган, Дж. Хейвуд та ін.

Проте проведені дослідження не дають відповіді на всі питання, приділяються увагу лише ефективності та показують лише фінансові переваги співпраці з постачальниками аутсорсингових послуг, але не вирішують усього комплексу проблем, пов'язаних з оцінкою ризику. Вчені не виділяють причинно-наслідковий характер недоліків передачі ІТ-функцій стороннім організаціям.

**Постановка завдання:** *Метою даної роботи є визначення ризику передачі ІТ функцій міжнародних компаній на аутсорсинг. Об'єктом дослідження виступає процес аутсорсингу ІТ-функцій підприємства та їх передача. Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів визначення ризику передачі ІТ функцій міжнародних компаній на аутсорсинг. Завданням дослідження є проведення аналізу та визначення користі передачі ІТ-функцій на аутсорсинг, особлива увага приділяється саме оцінюванню ризиків, що виникають у процесі передачі функцій.*

**Виклад основного матеріалу дослідження:** ІТ-аутсорсинг (англ. IT outsourcing) — часткова або повна передача робіт з підтримки, обслуговування та модернізації ІТ-інфраструктури в руки компаній, що спеціалізуються на абонентському обслуговуванні організацій і мають штат фахівців різної кваліфікації. Для них виконання подібних робіт є профільним напрямком діяльності.

ІТ-аутсорсинг припускає делегування зовнішньої спеціалізованої компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впро-

вадженням і супроводом інформаційних систем, як цілком на рівні інфраструктури підприємства (супровід устаткування або ПЗ), так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком і / або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т.д.).

Багато компаній не в змозі силами власного відділу кадрів точно визначити рівень кваліфікації ІТ-персоналу, особливо керівного, а також швидко знайти йому заміну. Крім того, деякі внутрішні ІТ-спеціалісти, розуміючи це, найчастіше схильні «викручувати руки» керівництву, наполягати на закупівлях того обладнання або ПЗ, яке, ймовірно, не доцільно купувати. Нерідкі ситуації, коли збої в роботі ІТ-інфраструктури співробітники ІТ-відділу пояснюють якістю «заліза», софту і чого завгодно, тільки не власними недоліками [2].

У свою чергу розглянемо детальніше види ІТ-аутсорсингу (рис. 1). Саме різноманітність видів аутсорсингу дають підприємству точку відліку та початку оцінки ризику передачі ІТ-функцій підприємства на аутсорсинг. Процес аналізу має чітку структуру та методику проведення.

Варто зазначити, що ІТ-аутсорсинг найбільш використовуванний вид аутсорсингу в усьому світі в силу високих темпів розвитку комп'ютерних технологій. Аналітична компанія International Data Corporation (IDC) оприлюднила деякі результати свого дослідження світового ринку ІТ-аутсорсингу у 2015 р., згідно підрахунків фахівців у 2014 р. майже в кожній четвертій (23 %) найбільшій в світі угоді з надання послуг передачі спеціалізованих фірмі функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, виконавцем виступала компанія з Індії (рис. 2). Загальний об'єм ринку у 2014 р. становив 120 млрд дол. США.

Стратегія успіху у глобальному бізнес середовищі залежить від правильності й обґрунтованості прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях управління і господарювання. Менеджерам сучасних підприємств потрібно вміти аналізувати ринок, оцінювати його ступінь і не виходити за його межі. Тому, для того, щоб сучасний менеджер не уникав ризику, а передбачав його, прагнучи знизити до якомога нижчого рівня, виникає необхідність виділити три основні етапи впровадження ІТ аутсорсингу:

- підготовка та компанія ІТ аутсорсингу;
- вибір постачальника ІТ послуг;
- визначення функцій для передачі на аутсорсинг.

Підготовка до ІТ-аутсорсингу зводиться до оцінки готовності своєї компанії до ІТ-аутсорсингу: виділення головних процесів

управління IT-послугами; формулювання конкретних і реальних цілі перетворень; відповідь на питання: «Чи задовольняє мене управління IT-потребами в компанії?». Даний аналіз допоможе надалі уникнути труднощів і зробити роботу підрядника максимально продуктивною.

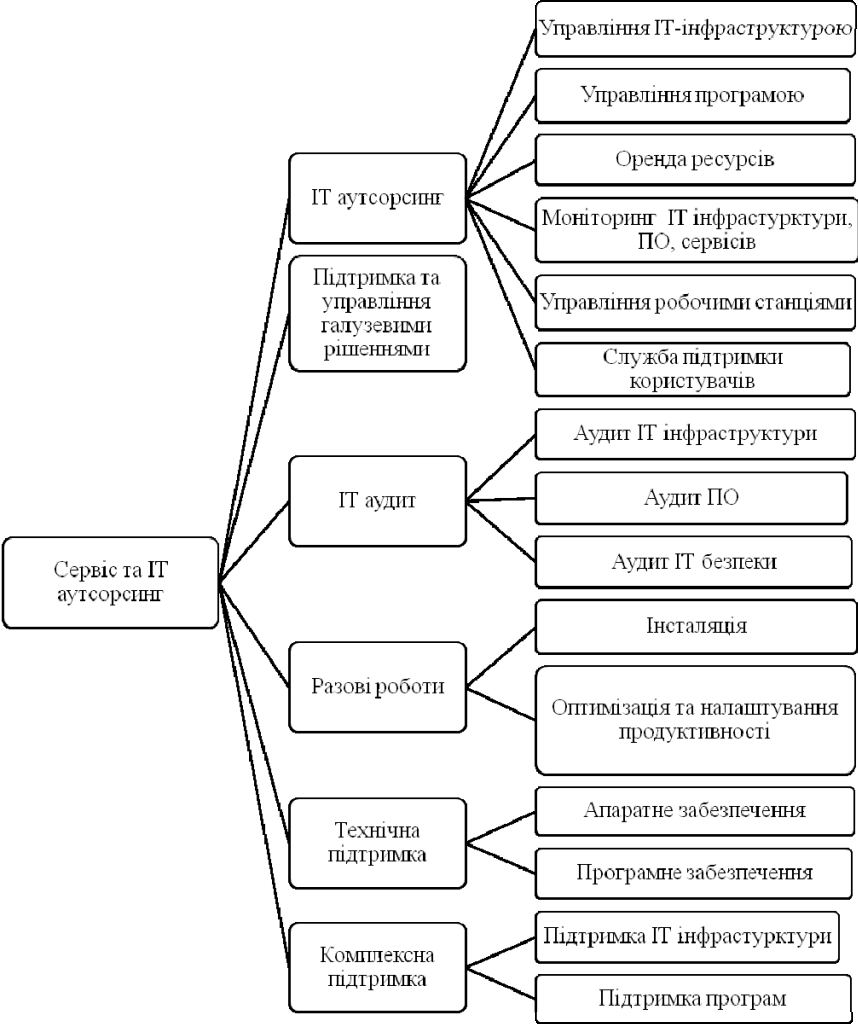


Рис. 1. Види ІТ-аутсорсингу

Джерело: [6].

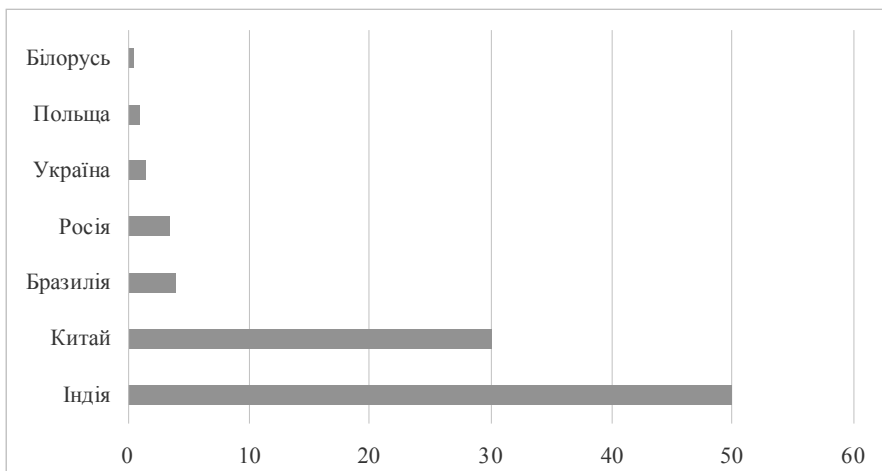


Рис. 2. Світовий ринок аутсорсингу, млрд дол. США

Джерело: [7].

Наступний крок — розрахунок економічної ефективності. Замовники знають, що ІТ-аутсорсинг дозволяє економити, але на практиці далеко не всі можуть правильно порахувати вартість володіння власної ІТ-службою. Витрати на утримання ІТ-інфраструктури діляться на три основні групи: прямі витрати на заробітну плату ІТ-спеціалістів; прямі і непрямі витрати на організацію робочого процесу (вартість робочих місць, включаючи площі, витрати на навчання і розвиток персоналу); інші витрати (управління ризиками, організація, комунікації, інфраструктура). Але варто виділити, що головним ресурсом кожної компанії залишаються її співробітники. У той момент, коли прийнято рішення про ІТ-аутсорсингу, робота відділу інформаційних технологій кардинально змінюється. ІТ-фахівці компанії перекваліфіковуються в менеджерів, головним завданням яких стає управління постачальником послуг.

Трансформація в менеджера підходить не кожному технічному фахівцеві. Щоб не втратити цінні кадри, замовник може перевести своїх співробітників до аутсорсингової компанії. Це знизить «кадрові ризики», оскільки досвідчені співробітники компанії, підвищуючи свій рівень кваліфікації, як і раніше будуть задіяні у наданні послуг.

Важливим етапом є вибір аутсорсера. Від ІТ-інфраструктури залежить успіх діяльності бізнесу. Саме тому виникає необхід-

ність поставитися до вибору постачальника і передачі ІТ на аутсорсинг з усією серйозністю. Виконання даного етапу потребує збір інформації щодо послуг постачальника та відгуків його клієнтів, а також побудова чіткого та зрозуміло договору. Ключовий показник для рішення про укладення контракту — Service Level Agreement (угода про рівень надання послуг) (рис. 3).

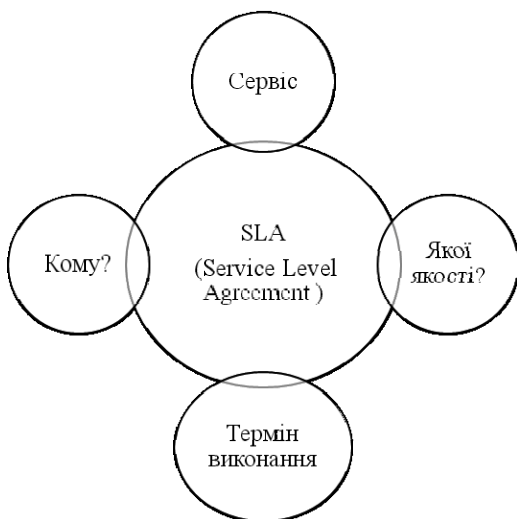


Рис. 3. Основні складові угоди про рівень надання ІТ аутсорсингових послуг (Service legal agreement)

Джерело: [2].

Проблема визначення передачі функцій на аутсорсинг відіграє одну провідних ролей. До основних недоліків аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) можна віднести порівняльну складність у реалізації — передати сторонньому підряднику не просто конкретні завдання, а повноцінні бізнес-процеси значно важче. Таким чином, даний вид аутсорсингу вимагає серйознішого попереднього аналізу при виборі функцій для передачі, а також можливої адаптації бізнес-процесів до їх передачі на сторону.

Таким чином, варто зосередити увагу на тому, що оцінка ризику передачі ІТ-функцій на аутсорсинг має причинно-наслідковий зв'язок із вибором виду аутсорсингу. Відповідно виділимо такі класи ризиків [3]:

Перші — це технологічні ризики: компетенція постачальника послуг; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою; технологічна залежність від постачальника послуг. Другі — фінансові ризики: збільшення ТСО при переході на ІТ-аутсорсинг; витрати на оптимізацію власного ІТ-підрозділу; неконтрольоване збільшення вартості контракту.

**Висновки з проведеного дослідження:** Метою глобального ІТ-аутсорсингу є скорочення витрат на підтримку інформаційних технологій і вивільнення власних ресурсів компанії. ІТ-аутсорсинг припускає делегування зовнішньої спеціалізованої компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем, як цілком на рівні інфраструктури підприємства (супровід устаткування або ПЗ), так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком і / або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т.д.).

Вибір функцій-кандидатів і постачальника аутсорсингових послуг здійснюється за результатами аналізу ефективності з обов'язковим врахуванням ризиків, що можуть супроводжувати процес надання ІТ-послуг. Саме види аутсорсингу дають підприємству точку відліку та початку оцінки ризику передачі ІТ функцій підприємства на аутсорсинг. Процес аналізу має чітку структуру та методику проведення.

Стратегія успіху у світі бізнесу вирішальним чином залежить від правильності й обґрунтованості прийняття рішень на всіх рівнях господарювання. Виділяють технологічні та фінансові класи ризиків. Розглянуті види ризиків можуть виникати на різних стадіях впровадження аутсорсингу і несвоєчасне їх врахування на попередній стадії призведе до суттєвого зростання або появи нових ризиків на кожній наступній стадії.

### **Література**

1. Анализ востребованности и оценка качества услуг аутсорсинга в Украине [Електронний ресурс]. / Елена Гринева — Режим доступу: [http://top.rabota.ua/post/2012/07/30/vostrebovannost\\_i\\_otsenka\\_kachestva\\_uslug\\_outsorsinga\\_v\\_Ukraine.aspx](http://top.rabota.ua/post/2012/07/30/vostrebovannost_i_otsenka_kachestva_uslug_outsorsinga_v_Ukraine.aspx).

2. *Бравар Жан-Луи*. Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Жан-Луи Бравар, Роберт Морган ; [пер. с англ.]. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 288 с.

3. *Букі Дж.* Топ-6 недоліків аутсорсингу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm>.



4. Васильев Р. Б. Управление развитием информационных систем / Васильев Р. Б., Калянов Г. Н., Лёвочкина Г. А. — М. : Горячая линия — Телеком, 2009. — 378 с.

5. Інсорсинг VS аутсорсинг // Компанія. — 24.10.2011. — №39. — 676 с.

6. Лебедев Я. Аутсорсинг IT сервисів // Мережевий. — № 2. — 06.02.2011. — 4 с.

7. Світовий ринок IT-аутсорсинга [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.tadviser.ru/index.php>

8. Шимко О. В. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства / О. В. Шимко [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_NIT\\_2008/Tethis/Economics/27840.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27840.doc.htm).

## Reference

1. Analiz vostrebovannosti i otsenka kachestva uslug autsorsinga v Ukraine [Elektronniy resurs]. / Elena Grineva — Rezhim dostupu : [http://top.rabota.ua/post/2012/07/30/vostrebovannost\\_i\\_otsenka\\_kachestva\\_uslug\\_autsorsinga\\_v\\_Ukraine.aspx](http://top.rabota.ua/post/2012/07/30/vostrebovannost_i_otsenka_kachestva_uslug_autsorsinga_v_Ukraine.aspx).

2. Bravar Zhan-Lui Effektivniy autsorsing : ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspekhnykh autsorsingovykh otnosheniy / Zhan-Lui Bravar, Robert Morgan ; [per. s angl.]. — Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2007. — 288 s.

3. Bukl Dzh. Top-6 nedolglykh autsorsingu [Elektronniy resurs]. — Rezhim dostupu: <http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm>.

4. Vasilev R. B. Upravlenie razvitiem informatsionnykh sistem / Vasilev R. B., Kalyanov G. N., LYovochkina G. A. — M. : Goryachaya liniya — Telekom, 2009. — 378 s.

5. Insorsing VS autsorsing // Kompaniya. — 24.10.2011. — №39. — 676 s.

6. Lebedev Ya. Autsorsing IT servisiv // Merezheviy. — № 2. — 06.02.2011 — 4 s.

7. Svltoviy rinok IT-autsorsinga [Elektronniy resurs]. — Rezhim dostupu: <http://www.tadviser.ru/index.php>

8. Shimko O. V. Autsorsing yak Instrument zabezpechennya effektivnoyi diyalnostI pIdpriEmstva / O. V. Shimko [Elektronniy resurs]. — Rezhim dostupu [http://www.rusnauka.com/8\\_NIT\\_2008/Tethis/Economics/27840.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27840.doc.htm).